

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *REWARD* DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

**(Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV
Semarang Metro)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat

untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)

pada Program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**SRI REJEKI SINURAT
NIM. 12010113130243**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sri Rejeki Sinurat
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113130243
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
REWARD, DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi
Indonesia Regional IV Semarang Metro)
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM.

Semarang, 1 Agustus 2017

Dosen Pembimbing



(Dra. Rini Nugraheni, MM)

NIP. 195612031984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Sri Rejeki Sinurat
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113130243
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
REWARD DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi
Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Regional
IV Semarang Metro)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 10 Agustus 2017

Tim Penguji

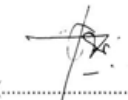
1. Dra. Rini Nugraheni, MM


(.....)

2. Drs. Mudji Rahardjo, SU


(.....)

3. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si


(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Sri Rejeki Sinurat, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, REWARD, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang Metro)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dengan bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil, dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 1 Agustus 2017

Pembuat Pernyataan



(Sri Rejeki Sinurat)

NIM.12010113130243

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“ALL IS WELL”

Berbahagialah Orang yang Mengandalkan Tuhan.

“Kuatkan dan teguhkanlah hatimu, janganlah takut dan jangan gemetar karena mereka, sebab Tuhan, Allahmu, Dialah yang berjalan menyertai engkau; Ia tidak akan membiarkan engkau dan tidak akan meninggalkan engkau.” (Ulangan 31:6)

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Allah Bapa, Putra, dan Roh Kudus yang selalu memberkati dan menyertai, memberi pertolongan dan penghiburan yang tidak akan habis sampai selamanya.

Bapak, Mama , kakak dan adik tercinta yang selalu mendoakan dan mengasihiku

ABSTRACT

This research aim to determine the influence of organizational culture, reward, organizational commitment on the employee performance. However employee performance is the most important asset of all there was a problem of decreasing employee performance at PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional IV Semarang Metro. Research gap from the previous research also becomes the background of this research.

The data in this research were collected through questionnaires that implemented to 76 permanent employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Regional Iv Semarang Metro. Analysis of the data in this research using multiple regression analysis. The program data using SPSS 23 program.

This research indicated that organizational culture have positive and significant effect on employee performance, reward had no significant effect on employee performance, organizational commitment have positive and significant effect on employee performance. With total determination test, organizational culture, reward, organizational commitment also give 41,1% contribution to the variety of employee performance.

Keywords: organizational culture, reward, organizational commitment, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting, namun terdapat fenomena penurunan kinerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang Metro. Terdapat juga *Research Gap* yang menjadi latar belakang penelitian ini.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diimplementasikan pada 76 karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang Metro. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Data diproses dengan menggunakan SPSS 23.

Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui determinasi total budaya organisasi, *reward*, dan komitmen organisasi menjelaskan 41,1% terhadap variasi kinerja karyawan.

Kata kunci: budaya organisasi, *reward*, komitmen organisasi, kinerja karyawan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan hormat bagi Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan penyertaanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, *Reward*, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang Metro).”

Penelitian ini disusun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan kerendahan hati dan ucapan syukur penulis mengucapkan terima kasih atas dukungan dalam penulisan skripsi kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E selaku Kepala Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan waktu, saran, bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Prasetyono, M.Si selaku Dosen Wali yang telah memberikan arahan dan nasehat selama perkuliahan.
5. Kedua orang tua, kaka dan adik tercinta: Bapak Besrun Sinurat, Ibu Uli Basa Pakpahan, Ka Ira Veranita, Bang Edward Sinaga, Ka Roida, Benri

Saves, Ruth Yolanda, dan Alya yang selalu memberikan motivasi, dukungan, doa dan semangat yang sungguh luar biasa.

6. Seluruh Bapak Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan banyak ilmu selama masa perkuliahan.
7. Seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang Metro yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini. Dan juga Bapak Irianto Muryono selaku Senior Manajer HC Telkom Regional IV Semarang Metro atas dukungan dan nasehat selama penelitian skripsi.
8. Keluarga Jabu Holong, Tika, Kristina, Rere, Jelita, Friska, Lina, dan Desy yang selalu ada dan memberi semangat dan kasih sayang yang luar biasa.
9. Sahabat ku Yessi Lestari dan Risma Uli atas kasih sayang berbagi dalam suka dan duka dengan penulis.
10. Teman-teman IKANMASS, Shinta, Lidya, Indra, bang Bolmer, Daniel, Benyfer, Perisai, Alex, Trino, Bangkit, Febrianto dan teman-teman yang lain atas motivasi, saran dan lelucon positif sebagai penyemangat penulis.
11. Keluarga PULUNG Rendi, Vivi, Jepu, Jete, Yohanes, Octrine, Samson, Christy, Togi, Webe, Margareth. Kalian sungguh luar biasa sebagai panutan ku, terima kasih atas suka duka, semangat dan doa. See you on top guys.
12. Litbang 2015 Bang Roni, Rendi, Rani dan Vivi, dan Litbang 2016 Rista, Ruth, Noah dan Nehemia. Terima kasih telah bersama-sama saling mendoakan dan melayani bersama.

13. PMK FEB Universitas Diponegoro terkhusus untuk angkatan 2013, Servant People, The Disciple dan The Harvester. Terima kasih atas doa dan semangatnya teman-teman. Tetap andalkan Tuhan.
14. Teman-teman yang selalu mendukung Michael Simarmata, Bang Remy Suci, Arini, Tasia, Pilemon, Immanuel, Arni, Silfani, Farah Nafisa. Terima kasih atas dukungan dan motivasi nya.
15. Seluruh pihak yang mendukung dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Penulis menyadari bahwa masih ada kekurangan atas penulisan ini yang disebabkan oleh kelalain, dan keterbatasan waktu dalam menyusun skripsi ini. Penulis memohon maaf apabila terdapat berbagai kekurangan atau kesalahan. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Semarang, 1 Agustus 2017

Penulis

Sri Rejeki Sinurat

NIM. 12010113130243

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	19
1.4 Sistematika Penulisan.....	20
II. TINJAUAN PUSTAKA	22
2.1.LandasanTeori	22
2.1.1 Kinerja Karyawan	24

2.1.1.1	Pengertian Kinerja Karyawan	24
2.1.1.2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	24
2.1.1.3	Indikator Kinerja Karyawan	25
2.1.2	Budaya Organisasi	26
2.1.2.1	Pengertian Budaya Organisasi	25
2.1.2.2	Karakteristik Budaya Organisasi	27
2.1.2.3	Fungsi Budaya Organisasi	28
2.1.3	Reward	28
2.1.3.1	Pengertian Reward	28
2.1.3.2	Jenis Reward	31
2.1.3.3	Fungsi dan Tujuan Reward	33
2.1.3.4	Indikator Reward	34
2.1.4	Komitmen Organisasi	34
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi	34
2.1.4.2	Indikator Komitmen Organisasi.....	35
2.1.4.3	Faktor-Faktor Komitmen Organisasi	35
2.1.4.4	Pedoman Meningkatkan Komitmen Organisasi	36
2.2.	Hubungan Antar Variabel	36
2.2.1	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	36
2.2.2	Hubungan antara Reward dengan Kinerja Karyawan	37
2.2.3	Hubungan antara Komitmen dengan Kinerja Karyawan.....	38
2.3.	Penelitian Terdahulu	38
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	47

2.5. Hipotesis	48
III. METODE PENELITIAN	49
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	49
3.1.1 Variabel Penelitian	49
3.1.2 Definisi Operasional	50
3.2. Populasi dan Sampel	53
3.3. Jenis dan Sumber Data	54
3.4. Metode Pengumpulan Data	55
3.5. Metode Analisis	56
3.5.1 Uji Instrumen	56
3.5.1.1 Uji Validitas	56
3.5.1.2 Uji Reliabilitas	56
3.5.2 Uji Asumsi Klasik	57
3.5.2.1 Uji Multikolinieritas	57
3.5.2.1 Uji Heteroskedastisitas	57
3.5.2.2 Uji Normalitas	58
3.5.3 Uji Model	59
3.5.3.1 Analisis Regresi Linier Berganda	59
3.5.3.2 Koefisien Determinasi	60
3.5.3.3 Uji F	61
3.5.3.4 Uji t	61
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	63

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	63
4.1.2 Sejarah singkat PT. Telekomunikasi Indonesia	64
4.1.3 Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia.....	66
4.1.4 Alamat PT. Telekomunikasi Indonesia.....	66
4.1.5 Struktur Organisasi	66
4.2 Gambaran Umum Responden	68
4.3 Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian.....	72
4.4 Uji Instrumen	81
4.4.1 Uji validitas	81
4.2.1 Uji Reliabilitas	83
4.5. Uji Asumsi Klasik.....	84
4.5.1. Uji Multikolinieritas.....	84
4.5.2. Uji Heteroskedastisitas.....	85
4.5.3. Uji Normalitas.....	86
4.6. Uji Model	89
4.6.1 Analisa Regresi	89
4.6.2. Koefisien Determinasi.....	90
4.6.3. Uji F	91
4.6.4. Uji t	92
4.7. Pembahasan.....	94
4.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	94
4.7.2 Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan.....	95
4.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	96

V. PENUTUP.....	98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Keterbatasan.....	99
5.3 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN.....	106

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Rekapitulasi Kinerja Karyawan Kategori Peformansi...	6
Tabel 1.2 Rekapitulasi Kinerja Karyawan Kategori Kompetensi...	8
Tabel 1.3 Perbedaan Hasil Penelitian.....	12
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian Terdahulu...	43
Tabel 3.1 Indikator Budaya Organisasi.....	51
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden...	68
Tabel 4.2 Usia Responden.....	69
Tabel 4.3 Masa Kerja Responden	70
Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Responden...	71
Tabel 4.5 Analisis Indeks Budaya Organisasi.....	73
Tabel 4.6 Analisis Indeks <i>Reward</i>	76
Tabel 4.7 Analisis Indeks Komitmen Organisasi.....	78
Tabel 4.8 Analisis Indeks Kinerja Karyawan.....	80
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas KMO dan Barlett's Test of Sphericity	81
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Pearson Correlation	83
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	84
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas...	85
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas...	88
Tabel 4.13 Hasil Analisa Regresi...	89
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi.....	90
Tabel 4.15 Hasil Uji F.....	91
Tabel 4.16 Hasil Uji t.....	92

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Kategori Peformansi.....	7
Gambar 1.2 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Kategori Kompetensi... ..	8
Gambar 2.1 Jenis Reward... ..	30
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritik	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	67
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	86
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas (Normal Propability Plots).	87
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas (Grafik Histogram).....	88

Daftar Lampiran

Lampiran A. Surat Penelitian.....	106
Lampiran A. Kuesioner Penelitian.....	108
Lampiran B. Tabulasi Data	114
Lampiran C. Hasil Olah Data.....	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia bisnis saat ini semakin ketat. Persaingan usaha yang ketat dan adanya persaingan dalam merekrut sumber daya manusia terbaik dan profesional menyebabkan sumber daya manusia senantiasa menempati kedudukan yang semakin penting dalam perusahaan. Seiring dengan kebutuhan terhadap karyawan yang profesional maka perusahaan berusaha menjaga dan mempertahankan karyawan demi kelancaran operasional usaha. Faktor sumber daya manusia dalam kesuksesan perusahaan tidak dapat diabaikan. Saat ini semakin menguat adanya permintaan dan tuntutan untuk memperhatikan atau memprioritaskan aspek manusia dalam dunia kerja. Manusia adalah sumber daya yang bernilai, oleh karena itu perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan faktor sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan saat ini adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik. Menurut Hasibuan (2009) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya serta dilaksanakan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan, dan waktu. Menurut Moeheriono (2012:97) kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi secara kuantitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara

legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja seorang karyawan atas tugas yang dibebankan kepadanya.

Perusahaan menginginkan kinerja setiap karyawan meningkat dari waktu ke waktu. Apabila kinerja karyawan stagnan atau tidak mengalami peningkatan maka perusahaan memerlukan perubahan. Perubahan yang terencana dilakukan secara urut dan terpola pada waktu yang tepat sehingga setiap perubahan tidak menimbulkan masalah yang baru. Perubahan yang dilakukan dengan harapan perusahaan semakin bertambah kuat dan mampu menghadapi segala macam tantangan yang ada. Perubahan organisasi erat kaitannya dengan budaya yang dimiliki organisasi dimana setiap anggota organisasi menganut nilai-nilai dan keyakinan yang sama untuk mencapai tujuan.

Budaya organisasi memberi peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui perubahan perilaku dan sikap yang diharapkan dapat disesuaikan untuk dapat bertahan menghadapi tantangan yang sedang berjalan atau tantangan yang akan datang. Menurut Wibowo (2011) budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang didalamnya termasuk norma-norma, kekayaan, dan nilai-nilai bersama dan menjadikan hal tersebut sebagai karakteristik inti untuk memandu cara melakukan sesuatu dalam organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain budaya organisasi faktor lain yang dapat mendorong agar karyawan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan

kinerjanya adalah pemberian penghargaan. Setiap perusahaan semestinya memberikan suatu apresiasi apabila karyawan mampu bekerja mencapai sasaran atau target yang ditetapkan.

Reward atau penghargaan merupakan suatu balasan bagi karyawan yang diberikan bagi karyawan dengan produktifitas tinggi. Pemberian penghargaan (*reward*) menjadi salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk lebih maksimal dalam pekerjaannya. Metode ini bisa mendorong perbuatan dan kelakuan karyawan agar selalu bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan perbuatan baik secara berulang-ulang (Umayah,2015), sehingga pemberian penghargaan (*reward*) harus dikelola dengan baik oleh perusahaan karna akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Apabila dalam pemberian *reward* atau penghargaan tidak cukup atau tidak sesuai sehingga menimbulkan kerugian bagi karyawan akan mengakibatkan pemogokan kerja, bahkan melakukan tindakan-tindakan fisik yang menyebabkan karyawan berhenti atau meninggalkan perusahaan.

Setiap perusahaan berharap karyawannya untuk tetap setia bekerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Komitmen karyawan sangat dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan perusahaan. Komitmen yang dibutuhkan bukan hanya sekedar loyalitas pasif namun turut bekerja dan aktif untuk membangun keberhasilan perusahaan. Komitmen organisasi dapat dikatakan suatu tingkatan seorang karyawan yang dapat mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan bersama dan berkeinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan tersebut.

Menurut Wibowo (2011) pada dasarnya suatu komitmen sifatnya adalah individual dan dimiliki oleh setiap anggota organisasi, sementara komitmen organisasi merupakan suatu perasaan, sikap maupun perilaku seseorang yang mengidentifikasikan dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, serta loyal terhadap organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Anggota organisasi yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sebaiknya memiliki komitmen organisasi, sebab apabila dalam suatu perusahaan karyawannya tidak memiliki komitmen dalam bekerja maka tujuan organisasi akan sulit tercapai. Rendahnya komitmen karyawan dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan komitmen setiap karyawan yang bekerja di perusahaan atau organisasi.

Penelitian ini mengangkat permasalahan yang terjadi pada perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang Metro, yang beralamat di Jalan Pahlawan No 10, Semarang. PT. Telekomunikasi Indonesia adalah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang penyediaan pelayanan jasa telekomunikasi dan informasi. Dalam kegiatan penghargaan IHCS (*Indonesian Human Capital Study*) tahun 2016, Telkom menerima penghargaan atas 6 kategori terbaik yaitu *Best Employee Net Promotor Score* , *Best career management initiatives*, *Best talent management initiative*, *Best employee Self Service initiatives*, *Best of CEO Commitment Capital Development*. Selain itu, menurut informasi data yang diambil dari *www.brandfinance.com*, PT Telekomunikasi Indonesia berhasil menunjukkan prestasi dunia dengan meraih peringkat 51 kategori *Most Valuable*

Telecoms Brands diikuti XL dan Indosat pada peringkat 122 dan 123 dunia. Hal ini membuktikan bahwa PT Telekomunikasi Indonesia mampu menjadi perusahaan telekomunikasi terbaik di Indonesia dengan mendapatkan nilai AA+. Layanan yang diberikan oleh PT Telekomunikasi Indonesia adalah layanan interkoneksi jaringan telepon, multimedia, data dan layanan terkait komunikasi internet, sewa transponder satelit, sirkit langganan, televisi berbayar dan layanan VoIP. Pelanggan pada perusahaan ini tercatat lebih dari 151,9 juta pelanggan yang terdiri dari selular (Telkomsel) lebih dari 125 juta dan pelanggan tetap 25,8 juta.

Untuk mewujudkan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan yang unggul dalam hal *Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Service* (TIMES) di kawasan regional ini menyadari bahwa hal yang dihadapi perusahaan adalah tantangan untuk mewujudkan dan memenuhi kebutuhan akan mobilitas dan konektivitas yang lancar. Sebagai perusahaan yang unggul PT. Telekomunikasi Indonesia berusaha agar produktivitas dan kinerja karyawan tetap meningkat mulai dari level atas hingga level bawah.

Berdasarkan wawancara dengan manajer CDC PT. Telkom Regional IV Semarang, penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan 2 kategori yaitu kategori performansi dan kompetensi. Performansi dihasilkan dari penilaian apakah seorang karyawan atau unit dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Penilaian kinerja berdasarkan performansi ini dinilai dari unit ataupun individu. Performansi unit merupakan penilaian dari divisi atau bidang, sedangkan performansi individu merupakan penilaian kepada setiap individu karyawan di

dalam suatu unit. Penilaian kompetensi merupakan penilaian atas kemampuan yang dimiliki individu, penilaian kompetensi dilakukan secara 360 derajat yaitu oleh atasan, rekan sekerja, dan bawahan.

Namun dalam prestasi yang diraihny Telkom Regional IV Semarang Metro justru menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada tahun 2014 hingga 2015, dilihat berdasarkan penilaian performansinya. Adapun data penilaian kinerja karyawan dari tahun 2014 dan 2015 yaitu:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Telkom Regional IV Semarang
Metro Kategori Peformansi Tahun 2014 dan 2015

Nilai SKI	Jumlah (dalam %)	
	2014	2015
P1	0	0
P2	31,04	19,28
P3	63,96	80,72
P4	0	0
P5	0	0

Sumber: *Human Capital Dept.* PT. Telkom Regional IV Semarang Metro, 2017

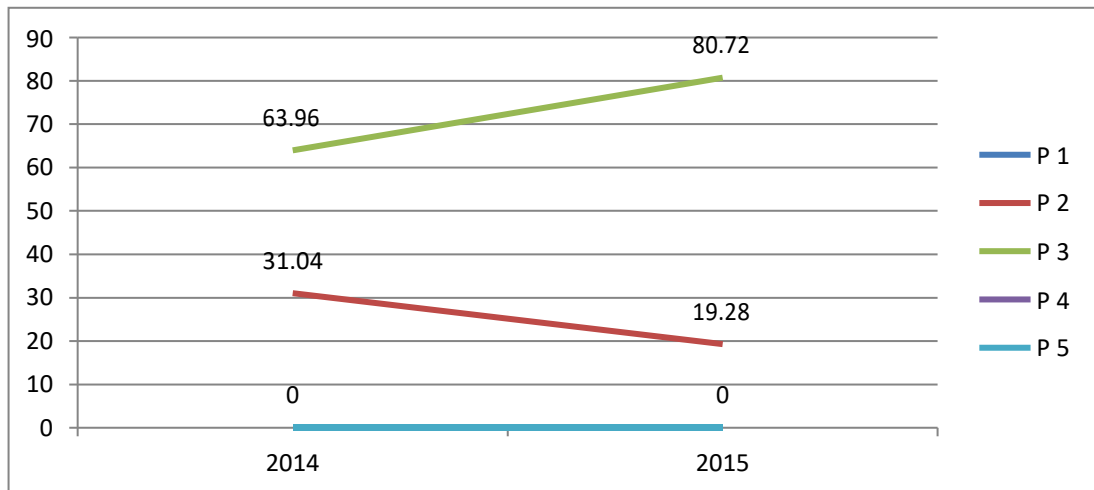
Keterangan Tabel :

SKI = Sasaran Kerja Individu

Nilai Prestasi =

- 1) P1 : karyawan dengan kinerja luar biasa
- 2) P2 : karyawan dengan kinerja di atas target
- 3) P3 : karyawan dengan kinerja mencapai target
- 4) P4 : karyawan yang kinerjanya tidak mencapai target
- 5) P5 : karyawan yang kinerjanya jauh dibawah target

Gambar 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro Kategori
Peformansi Tahun 2014 dan 2015



Sumber: *Human Capital Dept.* PT. Telkom Regional IV Semarang Metro, 2017

Data rekapitulasi penilaian kinerja karyawan diatas menjelaskan bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan. Kinerja karyawan berdasarkan P2 (kategori peformansi karyawan dengan kinerja di atas target) pada tahun 2014 adalah 31,04%, sementara pada tahun 2015 menurun menjadi 19,28%. Angka kinerja karyawan P3 (kategori karyawan dengan kinerja mencapai target) meningkat dari tahun 2014 ke 2015 yaitu 63,96% menjadi 80,72%. Pada kategori peformansi P2 dengan angka yang semakin menurun menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Telkom Regional IV Semarang
Metro Kategori Kompetensi Tahun 2014 dan 2015

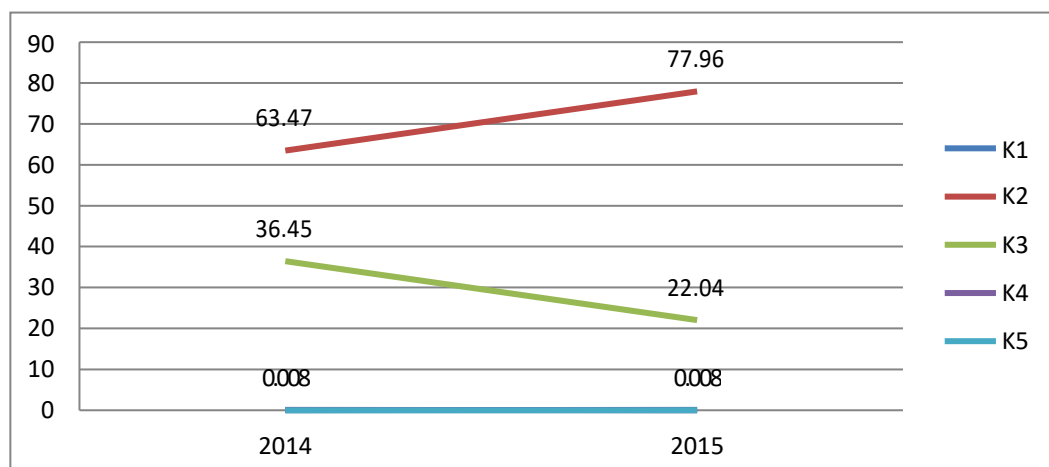
Nilai Kompetensi	Jumlah (dalam %)	
	2014	2015
K1	0	0
K2	63,47	77,96
K3	36,45	22,04
K4	0,08	0
K5	0	0

Sumber: *Human Capital Dept.* PT. Telkom Regional IV Semarang Metro, 2017

Nilai Kompetensi =

- 1) K1 : Karyawan yang memiliki kompetensi sangat baik
- 2) K2 : Karyawan yang memiliki kompetensi baik
- 3) K3: Karyawan yang memiliki kompetensi cukup
- 4) K4: Karyawan yang memiliki kompetensi kurang
- 5) K5: Karyawan yang memiliki kompetensi sangat kurang

Gambar 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro Kategori
Kompetensi Tahun 2014 dan 2015



Sumber: *Human Capital Dept.* PT. Telkom Regional IV Semarang Metro, 2017

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa terjadi penurunan dalam kategori K3 (karyawan dengan kompetensi cukup) yaitu sebesar 14,41%, dari angka 36,45% menjadi 22,04%.

Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia dalam melakukan pekerjaannya selalu diingatkan atas filosofi budaya organisasi yaitu *The Telkom Way* yang berakar pada spirit ihsan. PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki budaya organisasi dengan 3 pilar sebagai penopang dalam melakukan aktivitasnya yaitu: *The Telkom way To be The Best, To Be The Star, dan To Be The Winner.*

Adapun budaya atau nilai-nilai PT. Telekomunikasi Indonesia adalah sebagai berikut:

- 1) *To Be The Best* mengacu pada integritas, antusiasme, dan totalitas
- 2) *To Be The Star* mengacu pada *Solid, speed, dan smart*
- 3) *To Be The Winner* mengacu pada *Imagine, focus, dan action*

Nilai- nilai budaya itu tidak tampak tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja (Wibowo, 2011). Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat kekayaan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan dalam berperilaku positif, dedikatif dan produktif.

Penentuan variabel juga ditentukan dari adanya *Research Gap* pada penelitian yang dilakukan sebelumnya. Terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan oleh Chaterrina Melina

Taurisa (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian Jack Henry Syauta dkk (2012) dalam jurnal yang berjudul *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfacsion and Employee Performance (Study at Munipiccal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)* menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Research Gap lainnya juga ditemukan dalam hubungan *reward* dengan kinerja karyawan. Ditemukan pengaruh yang signifikan *reward* terhadap kinerja karyawan dalam penelitian Kevin Tangkuman (2015) dengan jurnal yang berjudul *Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo*, demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Silfia Febrianti dkk (2014) dan Arlina Delas (2015) menyatakan *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Farid Rokhman (2014) dengan judul *pengaruh karakteristik pemimpin dan penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada PT.Visi Karya Agritama)* yang menyatakan bahwa penghargaan atau *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Riaz Khan (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam jurnal yang berjudul *The Impact of The Organizational Commitment on Employee Job Performance*. Bertolak belakang dengan hasil penelitian oleh Lee

Huey Yiing, Zaman Bin Ahmad (2008) dengan jurnal yang berjudul *The Moderating Effect Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behavioral And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance* menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Tabel 1.3
Perbedaan Hasil Penelitian Sebelumnya

N o	Judul Penelitian	Variabel	Sampel	Alat Analisi	Temuan
1	Chaterrina Melina Taurisa (2012) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)	Budaya organisasi, Kepuasan kerja, Komitmen organisasional Kinerja karyawan	127 karyawan	Struktur al Equatio n Modeli ng (SEM)	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2	Tiara Putri dkk (2016) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo)	Budaya organisasi, Komitmen organisasional Kinerja karyawan	43 karyawan	Analisis jalur path (<i>Path Analysis</i>)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.
3	Erica Adriyanti (2014) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Yakes Telkom Kantor Pusat Bandung)	Budaya organisasi Kinerja karyawan	60 karyawan	Analisis Regresi Linier Sederhana	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Robertus Gita (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja, Budaya organisasi, kinerja	57 karyawan	Analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak

	Karyawan (Studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)	karyawan			berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Jack Henry Syauta dkk (2012) The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee of Performance (Study at Municipal Waterworks Jayapura, Papua Indonesia)	budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan	127 karyawan	Partial Least Square (PLS)	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Riaz Khan (2010) <i>The Impact of The Organizational Commitment on Employee Job Performance</i>	komitmen organisasi, kinerja karyawan	153 karyawan	Regresi berganda	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Lee Huey Yiing, Zaman Bin Ahmad (2008) The Moderating Effect Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behavioral And Organizational	Budaya organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan kerja, kinerja karyawan	238 responden	Regresi linier berganda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja,

	Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance				Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
8	Silfia Febrianti, Musadieq, Praselia (2014) Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)	Reward, Punishment, Motivasi kerja, kinerja karyawan	47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang	Analisis jalur	Secara parsial <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Secara parsial <i>Punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Secara parsial <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Kevin Tangkuman (2015) Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Sulutenggo	Penilaian kinerja, reward, Punishment, kinerja karyawan	50 karyawan PT. Pertamina (Persero) Manado	Analisis regresi berganda	Penilaian kinerja, <i>reward</i> , dan <i>punishment</i> secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Arlina Delas Umayah (2015) Pengaruh <i>Reward</i> , <i>Job Relevant Information</i> (Jri),	Reward, JRI Kepuasan kerja, kinerja karyawan	74 responden	Analisis jalur	<i>Reward</i> , <i>JRI</i> (<i>Job Relevant Information</i>), dan kepuasan kerja berpengaruh

	<p>Dan <i>Manager's Value Orientation Towards Innovation</i> (Voi Manajer)</p> <p>Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT Wika Gedung Jakarta)</p>				<p>positif terhadap kinerja karyawan</p> <p><i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p> <p>JRI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.</p> <p>VOI Manajer berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.</p>
11	<p>Farid Rokhman (2014)</p> <p>Pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Visi Karya Agritama).</p>	<p>Karakteristik pemimpin, kinerja karyawan, penghargaan, motivasi kerja, kinerja karyawan</p>	<p>64 karyawan PT. Visi Karya Agritama</p>	<p>Struktural Equation Modeling (SEM)</p>	<p>Karakteristik pemimpin tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan</p>

					<p>signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang sempurna antara variabel karakteristik pemimpin dengan variabel kinerja karyawan. Variabel penghargaan tidak berpengaruh signifikan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.</p>
--	--	--	--	--	--

1.2 Rumusan Masalah

Sebagai landasan penelitian ini ditemukan adanya fenomena penurunan kinerja karyawan dan *research gap*. Fenomena penurunan kinerja karyawan terjadi pada tahun 2014 dan 2015 pada tingkat penilaian performansi. Penurunan penilaian kinerja karyawan merupakan masalah yang harus dicari penyebabnya untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam masa yang akan datang.

Ketidaksamaan hasil penelitian yang dijadikan landasan pengambilan variabel antara lain: Penelitian (Chaterina Melina, 2012; Tiara Putri dkk, 2016; Erica, 2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda pada penelitian yang dilakukan oleh Robertus Gita, (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan oleh (Kevin Tangkuman, 2015; Arlina Delas, 2015; Silfia dkk, 2014), bertolak belakang dengan penelitian Farid Rokhman (2014) yang menyatakan bahwa *reward* atau penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Jack Henry Syauta dkk (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan didapatkan dari hasil penelitian Lee Huey Yiing.

Selain itu ditemukan hasil pra penelitian berupa kuesioner yang disebarkan kepada 15 karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro. Budaya organisasi, *reward*, dan

komitmen organisasi adalah 3 variabel terbanyak yang dipilih oleh karyawan sebagai penyebab penurunan kinerja karyawan selama 3 tahun terakhir.

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* yang telah diuraikan di atas , maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro?
2. Apakah pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro?
3. Apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Telkom Regional IV Semarang Metro.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada Telkom Regional IV Semarang Metro.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Telkom Regional IV Semarang Metro.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Telkom Regional IV Semarang Metro

Sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memperhatikan budaya organisasi, *reward* yang diterima karyawan, serta memperhatikan komitmen organisasi masing-masing karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Kegunaan di bidang ilmu pengetahuan setelah adanya penelitian ini adalah sebagai bahan informasi dan mampu untuk memberikan referensi bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan budaya organisasi, *reward*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penelitian mengenai judul penelitian yaitu Pengaruh Budaya Organisasi, *Reward*, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan Telkom Regional IV Semarang Metro.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai teori, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis yang berhubungan dengan penulisan penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, *Reward*, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Telkom Regional IV Semarang Metro.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai variabel penelitian, definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran perusahaan dan responden yang menjadi objek penelitian, analisis data serta interpretasi dari penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir dari penelitian yang berisi mengenai kesimpulan atas hasil analisis penelitian. Dalam bab ini juga memuat mengenai saran yang ditujukan untuk pihak-pihak yang terkait.